

О.В. Люльов

Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві

У статті наведений аналіз існуючих підходів до процесу формування цілей на підприємстві, а також описано теоретичний механізм визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві.

Ключові слова: стратегічне управління, ціль, ціль встановлення, пріоритетність цілей, узгодженість цілей, дерево цілей, коефіцієнт кореляції.

Постановка проблеми

Процес формування системи цілей на підприємстві є одним із важливих етапів стратегічного управління, який необхідний для досягнення успіху і створення конкурентних переваг організацій, що функціонують у різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають в раціональному використанні обмежених ресурсів і часу, а також послідовному розробленні і реалізації управлінських рішень, що орієнтуються на стійкий розвиток в умовах ринку. Проте недостатня увага до процесу встановлення цілей або, навпаки, ставлення недосяжних цілей завдає збитку підприємству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні аспекти формування цілей на підприємстві досить добре розроблені такими вітчизняними і зарубіжними вченими, як: З.С. Шершньова, С.В. Оборська, Б.М. Мізюк, В.Д. Немцов, Л.С. Довгань, І.А. Ігнат'єва, М.М. Мартиненко, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, І. Ансофф, М. Портер, Д. Аакер, А.А. Томпсон. Ними розкрито суть і зміст процесу формування цілей, а також розроблено практичний механізм впровадження процесу формування цілей на підприємстві. Проте у меншій мірі формалізована процедура визначення пріоритетності і узгодженості цілей.

Постановка завдання

Метою дослідження є аналіз існуючих підходів до процесу формування цілей на підприємстві, а також опис механізму визначення пріоритетності і узгодженості цілей на підприємстві.

Результати дослідження

Управління підприємством, у першу чергу, має на меті визначення цілей діяльності. Цілі є початковою точкою планування діяльності, побудови організаційних відносин, системи мотивування, використовуваної в організації, а також є точкою відліку у процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому. У науковій літературі процедура постановки і вибору цілей отримала назву цільвстановлення, що складається з декількох етапів. Так, Г. Грінлі [1] процес цільвстановлення представляє невід'ємною частиною стратегічного управління,

Люльов Олексій Валентинович, аспірант кафедри економіки Сумського державного університету.

© О.В. Люльов, 2009

Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

а формування цілей враховує такі моменти: а) підприємство є системою, відповідно і цілі повинні мати системний характер і описувати організацію в цілому (системний розгляд); б) процес цілевстановлення здійснюється на кожному рівні ієрархії організаційної структури підприємства, що дає можливість погоджувати, доповнювати, уточнювати цілі [1]. У роботах [2–7] автори відзначають, що підхід до визначення цілей на різних підприємствах відбувається неоднаково: на одних цей підхід проходить централізовано, на інших – децентралізовано, а на третіх має змішаний характер. Кожен із цих підходів має свої переваги і недоліки, які подано у табл. 1. Встановлення ж цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення і аналіз тенденцій зовнішнього середовища;
- 2) встановлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії цілей («дерева цілей»);
- 4) встановлення індивідуальних цілей і завдань як інструменту забезпечення їх виконання.

Таблиця 1 – Підходи до визначення цілей на підприємстві

	Характеристика	Переваги	Недоліки
Централізований	Усі цілі визначаються вищими органами управління	Усі цілі підпорядковані єдиній орієнтації, що дає перевагу в управлінні підприємством	Цілі можуть не сприйматися на нижніх рівнях управління
Децентралізований	Процес встановлення цілей може проходити після двох схем: а) на верхньому рівні визначають загальні цілі, а кожен підрозділ знаходить в них ті, що можуть бути його метою; б) нижчі ланки самостійно встановлюють собі цілі, синтез яких дає загальну мету	До процесу визначення цілей притягуються представники структурних одиниць підприємства	Складність підрозділів за змістом, часовими параметрами можуть мати різну спрямованість і перспективність, що затрудняє їх інтегрувати, об'єднати в єдину цілісну систему
Змішаний	Даний підхід передбачає, що керівники вищого рівня розробляють і доводять цілі до відповідних підрозділів, які аналізують свої можливості у виконанні поставлених завдань і при потребі уточнюють їх, а потім повертають для розгляду і затвердження вищому керівництву	Відбувається процес зворотного зв'язку формування цілей, що дозволяє враховувати інтереси всіх рівнів ієрархії підприємства	Вимагає більше витрачених ресурсів і часу, ніж у двох попередніх підходах

М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва [8; 9] відзначають, що постановка і впорядкування цілей діяльності організації є процесом менеджменту, складним, але необхідним, який може надавати переваги в розвитку організації. На жаль, на більшості підприємств України цьому процесу не приділяють належної уваги, не маючи чітко сформульованих і поставлених перед колективом цілей. Процес формування цілей складається з декількох стадій, виконання яких вимагає від менеджерів особливих знань, здібностей, абстрактного і конкретного мислення: 1) вибір і формування місії організації; 2) визначення стильових і робочих цілей; 3) визначення пріоритетів цілей; 4) перевірка цілей на узгодженість і «екологію». На етапі перевірки цілей на «екологію» встановлюються:

- вигоди від досягнення цілі;
- недоліки від досягнення цілі;
- сумісність цілей із зовнішнім середовищем.

Оцінка цілей на «екологію» проводиться за групами критеріїв (вклад цілей у досягнення місії, можливості отримати важливі ресурси підприємства, ризиковість досягнення місії організації). Шкала оцінки варіюється від «1» – мале значення, до «5» – сильний вплив. При експертизі використовується класичний метод «Дельфі» [8; 9].

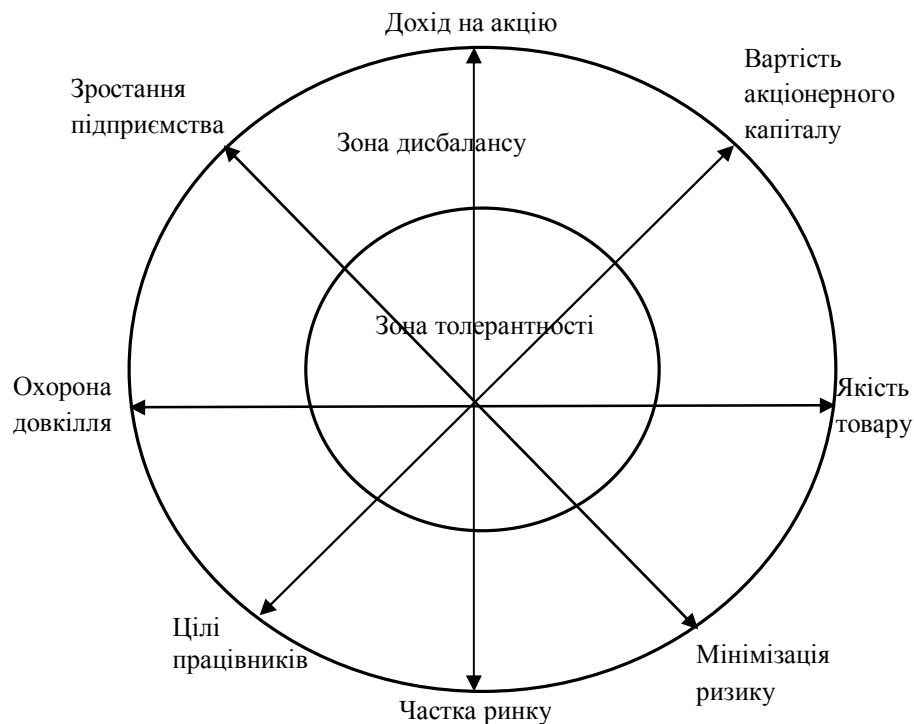


Рис. 1. Цілі підприємства: зона дисбалансу і толерантності [13]

Таким чином, правильно побудований процес визначення цілей на підприємстві повинен складатися з таких етапів:

Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

- виявлення і аналіз тенденцій, які спостерігаються в оточенні фірми;
- формулювання місії;
- встановлення цілей для організації в цілому;
- побудова дерева цілей;
- визначення пріоритетності цілей;
- перевірка цілей на узгодженість;
- створення внутрішнього зворотного зв'язку, тобто процесу установки досягнення цілей.

При цьому цілі повинні задовольняти вимоги [10–12]:

- конкретність – точне відображення реальності цілей та напрямки їх досягнення з повним ресурсним забезпеченням;
- вимірюваність – цілі повинні бути кількісно виражені з допомогою одного або декількох показників;
- досяжність – виконавець повинен бути упевнений у тому, що зможе досягти результату, тобто повинні бути виділені ресурси (адміністративні, фінансові, трудові) для досягнення мети;
- узгодженість – взаємозв'язана і логічна обумовленість цілей;
- гнучкість – цілі слід встановлювати так, щоб вони залишали можливість для їх коригування відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому оточенні фірми;
- ієрархічність – сформована мета розвитку підприємства відповідала тому рівню ієрархії, на якому вона буде реалізована.

Із зростанням нестабільності зовнішнього середовища різко змінилися умови господарювання підприємств України. Задоволення власних потреб фірми неможливе без урахування обмежень і інтересів зовнішнього середовища. Тому процес формування цілей організації необхідно адаптувати до умов, які враховували б інтереси зацікавлених груп у зоні толерантності рис. 2 [13].

Інтереси основних суб'єктів ринку (табл. 2), які впливають на діяльність фірми, також повинні бути враховані при визначенні пріоритетності цілей.

Таблиця 2 – Соціальні групи ринку

Суб'єкт	Інтереси партнерів
1	2
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> • бажані і якісні продукти; • прийнятні ціни; • безпека продуктів; • нові продукти у відповідні терміни; • різноманітність вибору
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> • стабільність замовлень; • оплата в строк і за умовами договору; • створення відносин залежно від постачань
Кредитори	<ul style="list-style-type: none"> • здатність виплатити позики; • своєчасна виплата відсотків; • надійне управління рухом грошових коштів

Продовження табл. 2

1	2
Акціонери (власники)	<ul style="list-style-type: none"> розмір річного дивіденду; підвищення вартості їх акцій; зростання вартості компанії і її прибутку; коливання цін на акцію
Менеджери	<ul style="list-style-type: none"> розміри їх плати і премій; види можливих додаткових доходів; соціальний статус, пов'язаний з роботою в компанії; рівні відповідальності; кількість і гострота службових проблем
Трудовий колектив	<ul style="list-style-type: none"> гарантії зайнятості; рівень реальної заробітної плати; умови найму; можливості просування по службі; рівень задоволення роботою
Соціальні і суспільні групи	<ul style="list-style-type: none"> турбота про навколишнє середовище; підтримка місцевої суспільної діяльності; проведення акцій соціальної відповідальності
Представники державної і муніципальної влади	<ul style="list-style-type: none"> забезпечення зайнятості; виплата податків; відповідність діяльності вимогам закону; внесок в економічне зростання регіону; внесок до місцевого бюджету
Дилери-розповсюджувачі	<ul style="list-style-type: none"> після продажне обслуговування; своєчасність і надійність постачань; якість продукту, що поставляється (послуги)

Сукупність перелічених інтересів і очікувань різних груп створює певний соціальний тиск на фірму, що відображається у вигляді контролю за його діяльністю. Як правило, контролю підлягають функціональні області підприємства, що наведені в табл. 3.

Таблиця 3 – Об'єкти дії, що визначаються обмеженнями і змінами у зовнішньому середовищі

Функціональна область	Об'єкти дії
1	2
Продукція, послуги	<ul style="list-style-type: none"> технічні характеристики виробів; вибір ринкових сегментів; функціонування продукції; обсяги попиту і тенденції зміни; орієнтація споживача на: якість продукції; умови збуту; новизну; економічність функціонування; економічність обслуговування; межі диверсифікації

1	2
Процес виробництва	<ul style="list-style-type: none"> • умови праці; • навколишнє середовище; • оплата праці; • якість продукції; • забезпечення зайнятості; • рівень мінливості технології; • доступність нових технологій
Поведінка в конкурентному середовищі	<ul style="list-style-type: none"> • тенденції цін і їх контроль; • бар'єри ринків: межа рівня витрат; ефективність виробництва; патенти, ліцензії, реклама; • рівень кооперації між виробниками аналогічної продукції; • число конкурентів; • правдивість реклами
Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> • сировина: тенденції цін, тенденції пропозицій; • обмеження доступу до ресурсів; • інвестиції: тенденції цін позикового капіталу; тенденції пропозицій; • обмеження доступу до ресурсів
Прибуток	<ul style="list-style-type: none"> • розподіл чистого прибутку; • тенденції оподаткування: ставки, пільги; • характеристика рівня прибутку: боротьба за виживання; обмежений; високий
Управління	<ul style="list-style-type: none"> • характеристика зміни середовища: розширення, звуження, стрибкоподібне, несподіване; • ступінь надійності прогнозування результатів: надійні, ризикові; • ступінь новизни: колишній досвід; несподіваність; невизначеність у виборі альтернатив; • вплив на загальнофірмове управління; • рішення, пов'язані із зайнятістю і умовами праці
Право власності	<ul style="list-style-type: none"> • Контролюється право власності на основні і оборотні фонди

Будь-яка система цілей на підприємстві має форму дерева цілей, за допомогою якого здійснюється послідовна декомпозиція головної мети на підцілі. Ієрархія цілей в організації відіграє дуже важливу роль, оскільки вона встановлює структуру організації і забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів організації на досягнення цілей верхнього рівня. Кількість рівнів декомпозиції залежить від масштабів і складності поставлених цілей, від організаційної структури підприємства. Важливим моментом цілевстановлення є моделювання не тільки ієрархії цілей, але і їх динаміки в аспекті розвитку за певний період часу. У табл. 4 наведений умовний приклад дерева цілей.

Таблиця 4 – Приклад дерева цілей на підприємстві

№	Стратегічні цілі першого рівня	Стратегічні цілі другого рівня
1	2	3
1	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення доходів підприємства; • збільшення прибутку; • зниження витрат; • зміна обсягів виробництва; • підвищення фінансової стійкості підприємства
2	Виробничі цілі	<ul style="list-style-type: none"> • встановлення нормативних показників, що забезпечують ефективне використання ресурсів; • зниження витрат виробництва; • збільшення масштабу виробництва і динаміки приросту
3	Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> • досягнення певного рівня реалізації продукції в абсолютному вираженні або встановленій частці продажу на одному або декількох ринках; • зміна структури ринку; • встановлення відносин співпраці з іншими суб'єктами ринку; • поглинання інших підприємств; • усунення конкурентів; • диверсифікація виробництва; • зміцнення іміджу підприємства; • вихід на світовий ринок
4	Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • зміна структури управління; • зміна виробничої структури; • зміна системи планування, обліку, контролю, і стимулювання діяльності; • зміцнення трудової дисципліни; • зміна розміру і структури резервів на підприємстві; • оптимізація часових характеристик для ухвалення рішень
5	Науково-технічні	<ul style="list-style-type: none"> • пристосування традиційних продуктів до вимог зарубіжних ринків; • підвищення якості продукції, що випускається; • розроблення нового продукту; • розроблення нової технології; • впровадження нового продукту; • впровадження нової технології; • удосконалення технічного рівня виробництва; • придбання ліцензій і патентів; • адаптація «know-how» до умов виробництва
6	Кадрові цілі	<ul style="list-style-type: none"> • оптимальний рівень чисельності і структури персоналу; • рівень кваліфікації персоналу; • розвиток системи набору, відбору, підвищення кваліфікації і перекваліфікації; • рівень продуктивності праці

1	2	3
7	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • зменшення соціальної напруги; • поліпшення відносин з профспілками; • покращання умов праці
8	Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> • зменшення негативного впливу на довкілля; • усунення негативного впливу на довкілля
9	Суб'єктивні цілі власника і менеджера	<ul style="list-style-type: none"> • придбання капіталу; • особисті амбіції

Виходячи із специфіки підприємства, а також тенденцій і стану зовнішнього середовища, наведений варіант структуризації глобальної цілі (табл. 4) може бути змінений.

Процес визначення пріоритетності цілей ґрунтується на методи аналізу ієрархії, що складається з декількох етапів. Метод полягає в декомпозиції проблеми на простіші складники, а також в обробці думок експерта, що приймає рішення попарним порівнянням [14–19].

На першому етапу будується граф зв'язку між функціональними областями підприємства, суб'єктами ринку, що впливають на ці області і цілі підприємства (рис. 3).

Другий етап – визначення локальних пріоритетів перших двох рівнів графа, що дозволяють зробити висновок про домінування чинників, які необхідно враховувати при визначенні пріоритетності цілей виходячи із специфіки галузі:

а) за ступенем стабільності технологій – стабільна, мінлива, плідна;

б) за значущістю чинників виробництва – фондомісткі, трудомісткі, матеріаломісткі.

Оцінка взаємозв'язку впливу чинників здійснюється за допомогою шкали, запропонованої Томасом Сааті [14] (табл. 5).

Таблиця 5 – Шкала відносної важливості об'єктів

Ступінь важливості	Визначення	Пояснення і рекомендації щодо використання
1	Об'єкти рівноцінні	Обидва об'єкти рівноцінні між собою
3	Слабка перевага одного об'єкта над іншим	Експерт вважає, що є певні підстави вважати перший об'єкт кращим, ніж другий
5	Істотна або сильна перевага	Існують підстави вважати, що перший об'єкт кращий від другого
7	Один об'єкт є значно кращим	Існують вагомі підстави вважати, що один об'єкт кращий, ніж другий
9	Один об'єкт має сильнішу перевагу	Перевага одного об'єкта у порівнянні з іншим не викликає ніяких сумнівів
2, 4, 6, 8	Значення, які відображають проміжні судження	Використовуються у випадках, коли вибір між двома суміжними об'єктами викликає ускладнення
Числа, зворотні до тільки що зазначених		Якщо при порівнянні об'єкта з об'єктом перший об'єкт отримав один з відмічених вище рангів, то тоді другий об'єкт набуває рангу, зворотного за значенням до рангу першого об'єкта

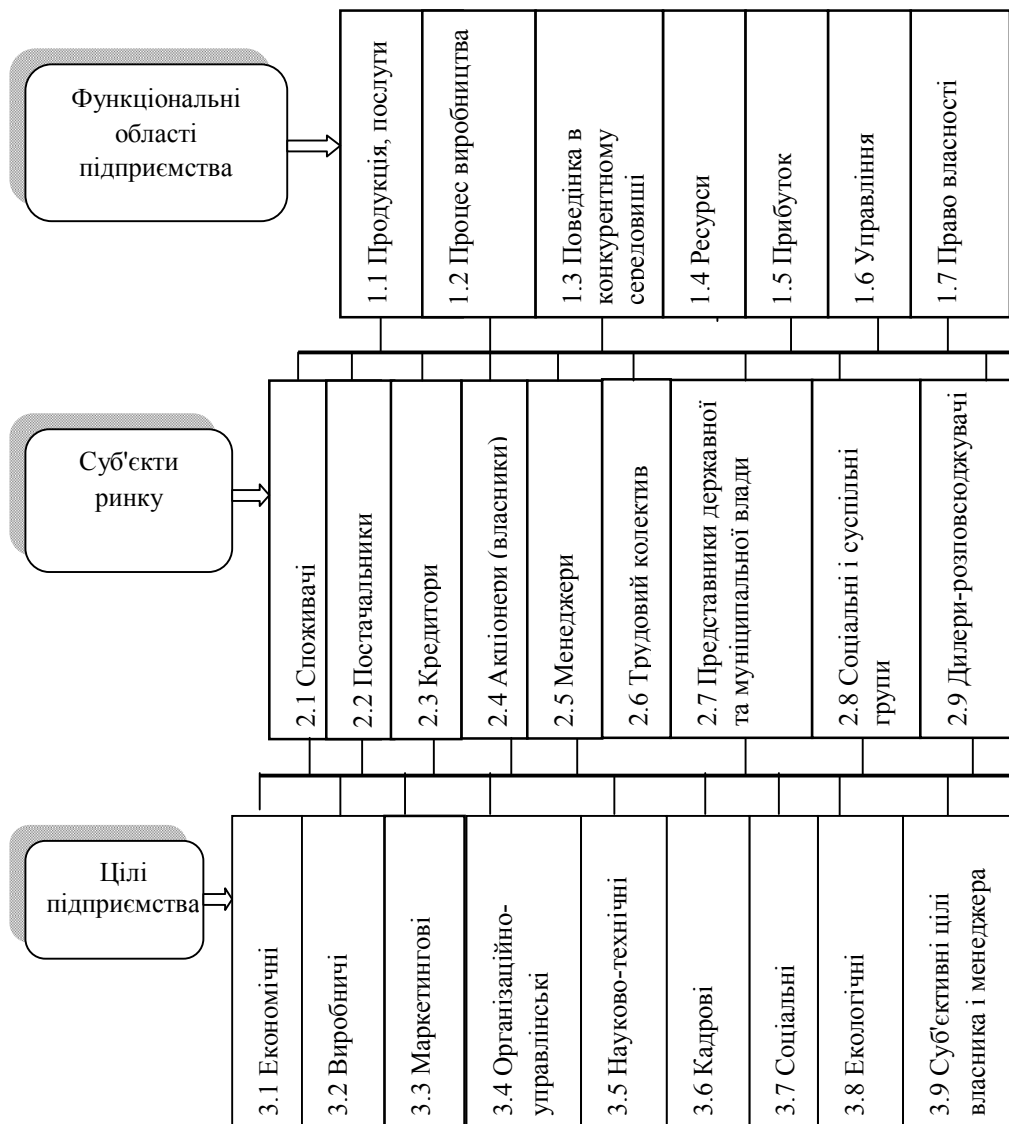


Рис. 3. Граф зв'язку між функціональними областями підприємства, суб'єктами ринку і цілями підприємства

На третьому етапі будується матриця попарних порівнянь $A = \|a_{ij}\|_{(m \times m)}$ (табл. 6), кожен елемент якої a_{ij} є відносною оцінкою переваги об'єкта x^i порівняно з об'єктом x^j ($i, j = \overline{1, m}$) множини X , та обчислюються вектори пріоритетів w_1, \dots, w_m (визначення головного власного вектора) за даною матрицею. Для побудови матриці A мінімальною необхідною умовою є визначення $m-1$ суджень парних порівнянь m об'єктів, з них можна вивести решту всіх суджень, використовуючи таке відношення:

Розділ 3 Економіка підприємства та організація виробництва

$$a_{ij} = \frac{z_{1j}}{z_{1i}} \text{ для усіх } i, j=1, \dots, m, i \neq j. \quad (1)$$

Одним із способів, що дає найбільш чітке наближення визначення вектора пріоритетів w_1, \dots, w_m , є метод, що базується на використанні середнього геометричного:

$$w_i = \frac{\sqrt[m]{a_{i1} \cdot \dots \cdot a_{im}}}{\sum_{i=1}^m \sqrt[m]{a_{i1} \cdot \dots \cdot a_{im}}}, i=1, m. \quad (2)$$

Таблиця 6 – Приклад побудови матриці попарних порівнянь для визначення домінування чинників, що впливають на визначення пріоритетності цілей

Елементи графа	2.1	...	2.9	Вектор пріоритетів
Стабільна технологія				
2.1 Споживачі	$a_{11}=1$...	a_{19}	w_1
...	
2.9 Дилери-розповсюджувачі	$a_{91} = \frac{1}{a_{19}}$...	$a_{99}=1$	w_9
Мінлива технологія				
2.1 Споживачі	$a_{11}=1$...	a_{19}	w_1
...	
2.9 Дилери-розповсюджувачі	$a_{91} = \frac{1}{a_{19}}$...	$a_{99}=1$	w_9
Плідна технологія				
2.1 Споживачі	$a_{11}=1$...	a_{19}	w_1
...	
2.9 Дилери-розповсюджувачі	$a_{91} = \frac{1}{a_{19}}$...	$a_{99}=1$	w_9

Наступний етап полягає у визначенні узгодженості локальних пріоритетів:

1) Визначається максимальне значення суджень матриці A , λ_{max} , шляхом множення матриці порівнянь на вектор пріоритетів і ділення компонент отриманого нового вектора на відповідні компоненти вектора пріоритетів, а потім розділивши суму параметрів нового вектора, на їх загальну кількість. Чим ближче λ_{max} до m , тим більше узгоджений результат.

2) Знаходиться індекс узгодженості

$$I = \frac{\lambda_{max} - m}{m - 1}. \quad (3)$$

Якщо значення цього індексу складає щодо еталонних значень показника узгодженості залежно від кількості об'єктів табл. 7 не більше ніж 10%, то результати опитування вважають задовільними. В іншому випадку експерт повинен перевірити свої оцінки щодо відносної важливості об'єктів у попарних порівняннях.

3) Розраховується значення відношення узгодженості (OC):

$$OC = \frac{I}{N}. \quad (4)$$

Значення відношення узгодженості OC менше або таке, що дорівнює 0,10, вважається прийнятним.

П'ятий етап – складання матриць попарних порівнянь верхнього рівня графа стосовно кожного елемента нижнього рівня.

Таблиця 7 – Еталонні значення показника узгодженості залежно від кількості об'єктів, які порівнюються [14; 16]

Кількість об'єктів	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Еталонне значення N	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

На шостому етапі визначаються загальні або глобальні пріоритети вибору цілей підприємства. Для цього значення вектора пріоритетів квадратної матриці, отриманих на третьому етапі, відповідно множаться на значення векторів пріоритетів матриць, розрахованих на п'ятому етапі. Значення по рядку підсумовується, і визначається узагальнений пріоритет, максимальний варіант якого є найбільш прийнятним.

Перевірка цілей на узгодженість ґрунтується на принципі їх вимірності, згідно з яким простір цілей $\Pi = \{\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n\}$ однозначно відображається на багатьох цільових показниках $W = \{W_1, W_2, \dots, W_m\}$, $m \geq n$, із заданою на них системою критеріїв, тобто виконується умова

$$F(\Pi_i) = W_i \square (W_{\min}, W_{\max}). \quad (5)$$

Згідно з умовою (5) можливі чотири цільові установки, що характеризують відповідний критерій досяжності цілей:

- А) $\max W_i$ – визначає досяжність цілей як максимального значення числового показника W_i ;
- Б) $\min W_i$ – визначає досяжність цілей як мінімум числового показника W_i ;
- В) $W_i \geq W^{01}$ – визначає досяжність цілей як значення рівного або більшого ніж числовий показник W^{01} ;
- Г) $W_i \leq W^{01}$ – визначає досяжність цілей як значення рівного або меншого ніж числовий показник W^{01} .

На наступному етапі будується матриця «цілі – критерії досяжності» (табл. 8).

Кожній умові, що забезпечує досягнення цілей, відповідає індикатор досяжності цілі Z_i : а) для критерію типу А – $Z_i=1$; б) для критерію типу Б – $Z_i=-1$; в) $Z_i = \frac{W}{W^{01}}$ – для критерію типу В; г) $Z_i = -\frac{W}{W^{01}}$ – для критерію типу Г. За відсутності будь-якої цільової установки індикатор цілі $Z_i=0$. Таке визначення індикатора цільової установки відповідає значенню кусково-лінійної неспадаючої функції [20]:

$$Z = \varphi(W) = \begin{cases} 1, W = W_{\max} \\ \frac{W - W^{03}}{W_{\max} - W^{03}}, W^{03} \leq W \leq W_{\max} \\ \frac{W - W^{03}}{W^{03} - W_{\max}}, W_{\max} \leq W \leq W^{03} \\ 0, W \in O \\ -1, W = W_{\min} \end{cases} \quad (6)$$

Таблиця 8 – Матриця «цілі – критерії досяжності»

	U_1	...	U_n
U_1	Z_{11}	...	Z_{n1}
...
U_n	Z_{1n}	...	Z_{nn}

Відповідно простір цілей $\Pi = \{U_1, U_2, \dots, U_n\}$ може бути задано вектором індикаторів $Z = \{Z_1, Z_2, \dots, Z_n\}$, компоненти якого набирають значення залежно від вибраного критерію досягнення мети.

Взаємне положення в просторі будь-якої пари векторів $Z = \{Z_1, Z_2, \dots, Z_n\}$ і $Z' = \{Z'_1, Z'_2, \dots, Z'_n\}$ характеризує косинус кута між ними або коефіцієнт кореляції

$$R_{ZZ'} = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i Z'_i}{|Z| |Z'|}, \quad (7)$$

де $|Z| = \sqrt{\sum_{i=1}^n Z_i^2}$ - характеризує довжину вектора Z ;
 $\sum_{i=1}^n Z_i Z'_i$ – скалярний добуток векторів Z і Z' .

Підстановка значень векторів індикаторів цілей у рівняння (7) може привести до таких результатів:

- 1.) цілі є такими, що повністю збігаються, якщо $R_{ZZ'} = 1$;
- 2.) такими, що частково збігаються, якщо $R_{ZZ'} > 0$;
- 3.) протилежними, якщо $R_{ZZ'} = -1$;
- 4.) такими, що не збігаються, якщо $R_{ZZ'} < 0$;
- 5.) ортогональними, якщо $R_{ZZ'} = 0$ [20].

Таким чином, на основі коефіцієнта кореляції (7) можна судити про ступінь узгодженості цілей на підприємстві.

Висновки

1. Процес формування цілей є важливим етапом стратегічного управління підприємством, який складається з декількох етапів: виявлення і аналізу тенденцій, які спостерігаються в оточенні фірми; формулювання місії; встановлення цілей для організації в цілому; побудова дерева цілей за їх пріоритетністю; узгодження цілей фірми.

2. Запропонована методика визначення пріоритетності і узгодженості цілей дозволить підприємствам отримати зважену оцінку цілей розвитку організації з урахуванням впливу обмежень і інтересів зовнішнього середовища.

О.В. Люльов. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві

1. *Стратегический менеджмент* / [Петров А. Н., Демидова Л. Г., Буренина Г. А. и др.]. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
2. *Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник* / Г. І. Кіндрацька – К. : Знання, 2006. – 366 с.
3. *Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посібник* / П. Г. Клівець – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
4. *Мізюк Б. М. Стратегічне управління* / Б. М. Мізюк – Львів : Магнолія, 2007. – 392 с.
5. *Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник* / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
6. *Шершньова З. Є. Стратегічне управління* / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
7. *Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник* / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
8. *Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник* / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
9. *Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник* / І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.
10. *Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посібник* / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
11. *Томпсон А. А. Стратегический менеджмент* / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. ; пер. с англ. А. Р. Ганцевой, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завады, Т. В. Клекоты, Э. В. Кондуковой, К. Д. Сафонова, И. В. Тарасюк. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
12. *Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання* / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
13. *Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент* / Н. Ю. Подольчак. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 224 с.
14. *Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий* / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.
15. *Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем* / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.
16. *Кігель В. Р. Математичні методи прийняття рішень в ефективному підприємстві : монографія* / В. Р. Кігель. – К. : ІЕУГП, 1999. – 269 с.
17. *Кігель В. Р. Методи і моделі прийняття підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія* / В. Р. Кігель. – К. : ЦУЛ, 2003. – 193 с.
18. *Володікіна М. В. Стратегічний менеджмент : навч. посібник* / М. В. Володікіна. – К. : Знання, 2004. – 149 с.
19. *Логунов В. В. Управление процессами адаптации предприятия машиностроения к изменениям в рыночной среде : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05* / Логунов Владимир Вячеславович. – Орел, 2002. – 205 с.
20. *Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства* / [Буравлев А. И., Горчица Г. И., Саламатов В. Ю., Степановская И. А.]. – М. : Издательство физико-математической литературы, 2008. – 176 с.

Отримано 28.09.2009 р.

А.В. Люльов

Теоретические основы формирования механизма приоритетности и согласованности целей на предприятии

В статье представлен анализ существующих подходов к процессу формирования целей на предприятии, а также описан теоретический механизм определения приоритетности и согласованности целей на предприятии.

Ключевые слова: стратегическое управление, цель, целеустановление, приоритетность целей, согласованность целей, дерево целей, коэффициент корреляции.